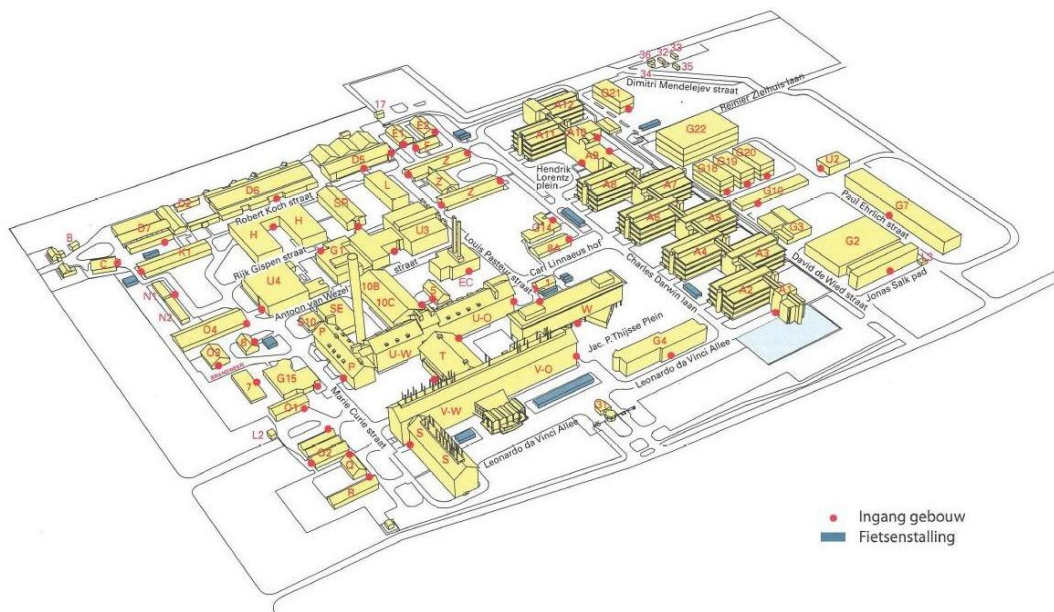


## Van huisvestingsambities naar conceptuele keuzes: casus RIVM

Maart 2009 introduceerde het CfPB op de werkconferentie 'Besluitvorming bij herhuisvesting: van kakofonie naar symphonie?' het Huisvestingskeuzemodel. Het RIVM - recent veel in het nieuws vanwege de Mexicaanse griep en de Q-koorts - is als een van de eerste organisaties aan de slag gegaan met het Huisvestingskeuzemodel. Het model is ingezet als hulpmiddel bij het vertalen van de huisvestingsambities voor nieuwbouw in conceptuele keuzes. Marc d'Ancona van het CfPB sprak met Martin le Loux en Sven van Riet over de herhuisvesting, over (het nut van) referentiebezoeken en over het werken met het model. Martin en Sven werken bij het projectbureau nieuwe huisvesting van het RIVM.

### **Aanleiding nieuwbouwplannen**

Het RIVM (1500 medewerkers) is zich aan het herpositioneren. Het ontwikkelt zich naar een state-of-the-art kennis- en onderzoeksinstituut met een toenemende coördinatie- en regiefunctie in uitbreidende kennisnetwerken en een positie midden in de maatschappij (bron: ambitiedocument toekomstige huisvesting RIVM). De huidige huisvestingssituatie betreft een gedateerde en verspreide gebouwenvoorraad op een slecht bereikbare locatie. Dat belemmert de ambities.



Afbeelding 1: huidige plattegrond RIVM, RVI en PBL aan de Antonie van Leeuwenhoeklaan in Bilthoven

### **Start**

Begin 2007 is het toenmalige hoofd huisvesting Martin le Loux samen met een leidinggevende van het primaire proces, Jaap Claessens, vrijgemaakt om vorm te geven aan een nieuw masterplan huisvesting. Als eerste stap wordt in kaart gebracht waar de organisatie heen wil en welke ondersteunende rol de huisvesting daarbij kan spelen. Daar rolt onder andere de kernambitie uit dat het RIVM 'een ontmoetingsplaats in dienst van Mens en Milieu' wil worden. Een en ander wordt vastgelegd in een visiedocument dat door de directie wordt goedgekeurd. De latere huisvestingsambities klinken er deels al in door.

### **Locatiekeuze**

Vervolgens is de Rijksgebouwendienst (Rgd) gevraagd om een locatie-onderzoek te verrichten. Martin legt uit: "We wilden ons breed oriënteren en alle opties openhouden. Omdat we wisten dat er hoe dan ook een forse investering op het huidige terrein nodig zou zijn vonden we het om dit te verantwoorden nodig om te bezien of die investering op een andere locatie doelmatiger zou kunnen zijn. Als het financieel haalbaar zou zijn, waar we niet van uitgingen, zouden we graag verhuizen naar een locatie die beter bij de nieuwe ambities past". Steekwoorden bij de zoektocht zijn: nabij kennispartners, centraal gelegen en goed bereikbaar, op een zichtlocatie. Want "We mogen er zijn en de buitenwereld mag weten wat we doen", aldus Martin. Uit het onderzoek kwamen een aantal mogelijke locaties naar voren. De Uithof in Utrecht springt er uit. De locatie voldoet voor 87% aan de gestelde criteria. De huidige locatie voldoet slechts voor 51% aan de criteria. Een businesscase wijst uit dat nieuwbouw in De Uithof doelmatiger lijkt dan renovatie van het complex in Bilthoven.



Martin: “Toen is het balletje Uithof gaan rollen en is hard gewerkt aan bestuurlijk draagvlak voor dat idee. Zowel gemeente Utrecht, de provincie en Universiteit Utrecht reageerden positief. De universiteit ziet de komst van het RIVM als een welkome aanvulling om het universiteitsterrein uit te bouwen tot een volwaardig science park.” Op 3 juli 2009 tekenden de Staat, Universiteit Utrecht en gemeente Utrecht een intentieovereenkomst, waarin zij verklaren zich in te zullen spannen om vestiging van het RIVM in De Uithof mogelijk te maken. De keuze is hiermee nog niet definitief, daarvoor moeten nog aanvullende zaken onderzocht en afgestemd worden. Vooruitlopend op de definitieve locatiekeuze geeft de directie de opdracht om de projectorganisatie alvast op te zetten en te starten met het uitwerken van de huisvestingsambities in conceptuele keuzes. Randvoorwaarde is dat er geen onomkeerbare stappen gezet mogen worden.



Foto 1: Het karakteristieke hoofdgebouw van het RIVM

### Ambitie

Als eerste stap wordt het ambitiedocument ‘Toekomstige huisvesting RIVM: Ontmoetingsplaats in dienst van Mens en Milieu’ opgesteld. De nieuwe huisvesting zal moeten voldoen aan de volgende kenmerken: open, sober met allure, inspirerend, duurzaam, doelmatig, vast en zeker (veilig zonder dat de beveiliging domineert) en flexibel. Daarnaast wordt stilgestaan bij het proces. Er wordt opgemerkt: “Verplaatsen doe je niet zomaar. We hechten aan een breed gedragen resultaat. Iedereen moet zijn of haar plek vinden in de nieuwe werkomgeving en moet zich daar thuis kunnen voelen”. Het document is september 2009 samen met het projectplan goedgekeurd door de directie.

### Projectorganisatie

In het projectplan valt te lezen dat het project een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van RIVM (de huurder) en Rgd (de verhuurder). Er wordt één gezamenlijke projectorganisatie opgezet. Voor fase 1 die loopt van najaar 2009 tot najaar 2011 worden vier deelprojecten ingepland. Het Rgd neemt het voortouw in de deelprojecten ‘pps-uitvoering of traditioneel?’, ‘grondverkoop’ en ‘grondverwerving’. Het RIVM fungeert als trekker van de projectgroep ‘Outputspecificatie’. Finale besluitvorming vindt plaats in een projectstuurgroep.

### Projectgroep Outputspecificatie

De projectgroep heeft als taak om het ambitiedocument te vertalen in een outputspecificatie. Er is gekozen voor outputspecificatie in plaats van een programma van eisen vanwege de mogelijkheid dat het een pps-constructie wordt. Als tussenstap worden de huisvestingsambities eerst vertaald in conceptuele keuzes. De projectgroep is hiermee aan de slag gegaan met behulp van het Huisvestingskeuzemodel van het CfpB. Februari 2010 moet het ei van de conceptuele keuzes gelegd worden<sup>1</sup>. In de projectgroep zitten afgevaardigden van het primaire proces, twee OR-leden, medewerkers van het projectbureau RIVM en medewerkers van de Rgd. Totaal telt de projectgroep ruim 20 personen. Op de vraag of de projectleden mandaat hebben om vrijuit mee te denken zegt Martin dat dit het geval is. Hij voegt daar aan toe “Het blijft met elkaar wel een uitdaging om niet te veel te redeneren vanuit de huidige situatie”. Sven: “Zodra we dit met elkaar onderkennen spreken we elkaar hier op aan. We zitten er namelijk niet als vertegenwoordiger van een bedrijfsonderdeel maar vanwege de specifieke kennis en kwaliteiten. We wijzen elkaar er dan ook op dat we een gebouw voor de toekomst aan het ontwerpen zijn. We zitten er namelijk op zijn vroegst in de loop van 2016. Dat is nog ver weg. Veel zaken die nu spelen zijn dan niet meer aan de orde”.

### Commitment vanuit de organisatie

Martin geeft aan dat het projectbureau het belang van betrokkenheid van de organisatie goed op het netvlies heeft staan. Dat is ook een belangrijke reden om al in een vroegtijdig stadium een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie mee te laten denken over de nieuwe huisvesting<sup>2</sup>. Martin over de brede samenstelling van

<sup>1</sup> In de week van het interview is bekend geworden dat het RIVM zal samengaan met (een deel van) het NVI. Dat zal gevolgen hebben voor de projectorganisatie en waarschijnlijk zullen de eerste fasen van de planning enige vertraging oplopen.

<sup>2</sup> Vaak worden de conceptuele keuzes in kleine kring gemaakt en betreft men de organisatie pas bij de verdere uitwerking



de projectgroep: “Dat is soms best lastig. Intuïtief wil je het liefst mensen die meegaan in het ambitieniveau en die staan te trappelen om te veranderen. De praktijk is echter anders en dat is ook prima. Het geeft een goed beeld van wat er allemaal binnen het RIVM speelt en hoe het bij de verschillende collega’s wordt ervaren”. Sven vult aan: “Binnenkort hebben we een sessie om het commitment binnen de projectgroep aan de orde te stellen. We gaan behoorlijk hard en krijgen regelmatig reacties in de trant van ‘o dus dat en dat is al besloten’. Dat is niet zo. Niet alleen het projectbureau maar de hele projectgroep moet enthousiast zijn over het concept. Uiteindelijk willen we de directie een advies voorleggen dat wordt gesteund door de hele projectgroep. Dat is ook echt van belang, want zij zijn onze ambassadeurs die de keuzes de organisatie in zullen moeten brengen”.

Martin vertelt dat er diverse ideeën zijn om de betrokkenheid vanuit de organisatie verder vorm te geven. Zo is het de bedoeling om een communicatiemedewerker aan te stellen om de medewerkers regelmatig en op verschillende manieren over de plannen te informeren, onder andere via de intranetsite. Sven: “Daarbij is het belangrijk dat we duidelijk zijn en blijven, we zullen consequent hetzelfde verhaal moeten vertellen”. Verder zijn er ook ideeën om de bottom up communicatie vorm te geven. Er wordt gedacht aan een klankbordgroep en aan inloopsessies waar men zijn mening kan geven en waar men wordt geïnformeerd over de voortgang.



Foto 2: Martin (voor de keuzematrix) en Sven in de projectkamer

### Inschakelen CfpB

Martin: “Onze projectdirecteur Jos Nouwt kent het CfpB van zijn tijd als projectdirecteur voor de renovatie van het ministerie van Financiën. Hij wist van jullie Huisvestingskeuzemodel af en heeft ons gevraagd of we het model als leidraad voor ons project zouden kunnen gebruiken. We hebben er naar gekeken en al snel geconstateerd dat het op zijn minst zou kunnen dienen als een checklist, zo weet je in elk geval dat je niks vergeet. Maar het kan veel meer dan dat. Het laat de mensen in de projectgroep inzien dat huisvesting meer is dan alleen een kantoorconcept kiezen. Dat er veel meer aan vastzit. Denk aan uitspraken over je diensten en middelen, je locatieconcept, je ict-concept, organisatorische consequenties, regels voor gebruik en beheer, de hele proceskant etcetera. We hebben het model al snel omarmd”.

Het CfpB is gevraagd om het werken met het model te begeleiden. Dat is handig om het model goed te begrijpen en te gebruiken. Daarnaast is het vullen van de keuzematrix een vak apart. De inzet van het CfpB kwam ook van pas vanwege de kennis en ervaring met huisvesting en huisvestingsverandering. De onderzoekers van het CfpB stelden af en toe rake vragen en droegen voorbeelden aan uit de praktijk. Een andere overweging om het CfpB in te schakelen was dat het CfpB goed is ingewerkt binnen de rijksoverheid. En de herhuisvesting van het RIVM heeft raakvlakken met de Rijkswerkplek. Als agentschap van VWS zal het RIVM zich, in elk geval voor de kantoorfunctie, moeten houden aan de kaderstelling Rijkswerkplek. Martin: “Wat verder erg prettig bleek is dat we als projectgroep de neiging hebben om teveel af te dalen in de materie. Het is dan handig als er iemand is met een helicopterview, die de groep tot de orde roept en de discussie weer terugleidt naar de hoofdlijn”.

### Werkwijze

De projectgroep heeft zich eerst aan de hand van het Huisvestingskeuzemodel een beeld gevormd van wat er zoal komt kijken bij nieuwe huisvesting. Dat leidde direct tot goede discussies. Daarna is ingezoomd op de keuzematrix, een onderdeel van het model dat bedoeld is om op een gestructureerde wijze te komen tot een vertaling van de huisvestingsambities in conceptuele keuzes. De matrix onderscheidt 13 gebieden waarop je een conceptuele keuze moet maken. Het idee is dat je per huisvestingsambitie vaststelt welke keuzes er voor de 13 gebieden uit voortvloeien en dat je vervolgens gaat kijken of er sprake is van een homogeen beeld dan wel dat verschillende ambities tot andere conceptuele keuzes leiden. In het laatste geval, wat meestal zo is, moet je verder nadenken over welke ambities prioriteit hebben.





*In een brainstormsessie is met een organisatie (niet het RIVM) nagedacht over de conceptuele keuzes die voortkomen uit de ambitie 'kostenreductie'. De uitkomst staat in de tabel hieronder.*

1. Plaats van werken	Beperkt faciliteren van thuis werken
2. Werkplektypen en layout	Meer open layout (minder wanden)
3. Kwantiteit, ruimtenormering	Kleinere werkplekken, minder m <sup>2</sup> per werkplek
4. Gebruik/Gedragsregels	Reductie aantal werkplekken door delen van plekken; Toezien op zorgvuldig omgaan met de beschikbare faciliteiten Reductie mutatiekosten door grotere gebruiksflexibiliteit;
5. Type voorzieningen, lay-out en kwantiteit	Selectiever toestaan van gebruik externe vergaderfaciliteiten.
6. Plaats voorzieningen	Meer centraal voor gemeenschappelijk gebruik
7. Diensten en Middelen	Beperking intensiteit schoonmaken, bewaking e.d. ; minder luxe catering.
8. Informatie en Communicatie	Reductie m <sup>2</sup> -gebruik door opschonen archieven, centralisatie en digitalisering
9. Technische basiskwaliteit	Sober en doelmatig
10. Esthetische basiskwaliteit	Sobere architectuur en inrichting
11. Locatieconcept	Keuze voor locatie met lage huurprijzen Gebouwen/ruimten afstoten en activiteiten concentreren
12. Keuzevrijheid	Eenvoudige besluitvormingsstructuur, korte lijnen.
13. Organisatorische consequenties	De vergadercultuur indammen en vergaderdagen meer spreiden.

*Uit dit voorbeeld blijkt dat huisvestingskeuzes op basis van de ambitie 'Kostenreductie' andere ambities in de weg kan staan. Bijvoorbeeld vanuit de ambitie 'Ondersteunen en stimuleren van de arbeidsproductiviteit' kan vanuit de keuze voor betere concentratie de keus vallen op ruimere werkplekken in plaats van de kleinere werkplekken vanuit de kostenreductie. Het uitwerken van conceptuele keuzes per ambities levert een basis voor het inzichtelijk maken van te stellen prioriteiten.*

Afbeelding 2: Voorbeeld van een onderdeel van de matrix waarbij keuzes gemaakt zijn die voortvloeien uit de ambitie 'kostenreductie'. (NB: dit voorbeeld is niet afkomstig van het RIVM)

Voor ervaren huisvesters is het in beginsel mogelijk om de matrix in een aantal brainstormsessies 'uit het hoofd' in te vullen. Voor mensen die slechts sporadisch met huisvesting in aanraking komen werkt dat niet. Die zullen zich eerst een goed beeld moeten vormen van de verschillende huisvestingsopties. Het bezoek van voorbeeldlocaties is daarvoor de beste methode. Het RIVM heeft ook gekozen voor deze route.

### Over de referentiebezoeken

Er zijn zeven organisaties bezocht: de Universiteit van Wageningen (3 locaties), Belastingdienst Apeldoorn, het Shell Technology Center Amsterdam, UvA Faculteit Natuurwetenschappen, het Nederlands Forensisch Instituut, het Ministerie van Financiën en de Belastingdienst Utrecht Overvecht, kantoor B/CFD. Er is vooral geselecteerd op omgevingen die lijken op die van het RIVM, dus een combinatie van kantooromgeving en laboratoria. Daarnaast waren het overwegend vrij nieuwe projecten met een innovatief karakter. De Belastingdienst Utrecht is later toegevoegd om het activiteitgericht werken te bekijken. Martin over de selectie: "Een enkel gebouw is bezocht als illustratie van wat voor ons in elk geval niet zou werken. Je moet ook scherp krijgen wat je in elk geval niet wilt. Ook dat scherpt het denken. Je moet scherp krijgen wat je wel wilt maar vooral ook wat je niet wilt".

De projecten zijn telkens met de hele projectgroep bezocht. "We gingen met de bus, gezellig, lunchpakketten mee. We zijn totaal drie dagen op pad geweest. Het was altijd een combinatie van een presentatie en een rondleiding. In de presentatie werd ook altijd iets over het proces verteld. Vooraf was overlegd waar we bij die locatie de nadruk op wilden leggen. Meestal was er anderhalf uur per locatie ingepland. De eerste dag bezochten we vier locaties. Drie van de WUR en de Belastingdienst in Apeldoorn. Dat was wat te veel van het goede. Op het laatst kwam het echt niet meer binnen. Dat zie je ook aan de ingeleverde formulieren. Die aan het eind van de



dag werden veel slechter ingevuld. Al met al een belangrijk leermoment. Plan niet teveel bezoeken op een dag. Twee per dag is mooi”.



Foto 3: grote natuurfoto's vrolijken het gedateerde Cohen-gebouw van het RIVM op.

Bij elk bezoek moest men drie vragen beantwoorden: (1) wat is je eerste indruk als je binnen komt, (2) noem drie sterke punten die je bruikbaar vindt binnen het RIVM en (3) noem drie dingen die je zeker niet wilt binnen het RIVM. Daarnaast had men een aandachtspuntenlijst met de huisvestingsaspecten uit de matrix bij zich. De bedrijfsbezoeken waren erg nuttig, vooral voor de beeldvorming. Het streven om antwoord te krijgen op alle onderdelen van de matrix kwam echter niet goed uit de verf. Martin daarover: “Men kijkt toch vooral naar de beleving, naar hoe het er uit ziet. De mening over het kantoor- en labconcept komt er nog wel behoorlijk uit. Maar de niet zichtbare dingen, facilities, technische kwaliteit, materiaalgebruik, klimaatbeheersing, met name de items die we nu onder de werkgroep facilities en middelen gehangen hebben, bleven bij de bezoeken onderbelicht. Daar zou ik een volgende keer toch wat meer in sturen”.

Na afloop van de locatiebezoeken werden de formulieren ingeleverd. Het projectbureau verwerkte de reacties, haalde de plussen en minnen er uit en verdeelde die over de verschillende aspecten van de keuzematrix. De week erop werden de bezoeken geëvalueerd met de projectgroep. Bij alle referentiegebouwen zijn er contactpersonen. Dat is handig om navraag te doen of om nog eens langs te gaan om op een bepaald aspect in te zoomen.

*Zijn jullie gebouwen tegengekomen die dicht aanliggen tegen jullie wensbeeld?*

Ten dele, zegt Sven. “Het gaat dan om onderdelen van referentiegebouwen. In het ene gebouw waren we enthousiast over de labs, maar was de kantorenkant helemaal niet wat we zochten. Bij een ander gebouw was dat weer net andersom”. Martin vult aan: “ik ben op een gegeven moment gaan tekenen, als we van dat gebouw nu dit onderdeel nemen, en van dat dat etcetera. Wat we bijvoorbeeld bij het Forensisch instituut erg mooi vonden waren de afwerking en de kwaliteit van de huisvesting, de flexibiliteit van de laboratoria en het feit dat de laboratoria aan de buitenkant zitten. Je kunt van buiten echt zien dat het geen gewoon kantoor is maar dat er labwerk plaats vindt. Zo laat je zien wat je doet en dat is ook een van onze ambities”. Sven vult verder aan dat het NFI ook een goed voorbeeld is van op een natuurlijke manier beveiligen. “Dus niet met prikkeldraad en dergelijke. Veiligheid is een belangrijk facet maar je wilt er niet continu mee geconfronteerd worden. Dat hebben ze daar opgelost met groene wallen en minimaal hekwerk. Heel subtiel gedaan. Anderzijds was de kantooromgeving daar minder, zo waren er veel te weinig pantry's en andere voorzieningen en waren er geen ontmoetingsplekken. Er is erg gedacht vanuit de functionaliteit. Ze zijn direct aan de slag gegaan zonder van tevoren conceptuele keuzes te maken. Die fase hebben ze overgeslagen. Daardoor zijn een aantal keuzes onbewust genomen. Dat is een van de voordelen van het Huisvestingskeuzemodel, het dwingt je om over alle facetten goed na te denken en om vast te leggen waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt.”



*Hebben jullie nog aha-erlebnissen gehad, waren er eye-openers?*

Martin: "Het is de vraag of we er wat mee kunnen, maar binnen de groep wordt nog steeds gepraat over wat we gezien hebben bij de Belastingdienst in Apeldoorn. De centrale facilityomgeving daar en de gastheerrol die ze daar hebben, die echt wat voor je kan betekenen. En het themavergaderen kenden we ook nog niet. De eyeopener was vooral dat het qua facilitaire dienstverlening ook anders kan. Hier is het vooral gericht op kostenreductie. Daar is het optimaal faciliteren. Als je als afdeling een wens hebt op het gebied van bijvoorbeeld catering of aangaande een andere dienstverlening dan wordt er naar mogelijkheden gekeken om deze wens te realiseren. Het is er zo prettig toeven dat mensen net zo lief op kantoor brainstormen als op een dure vergaderlocatie. Zo verdien je de extra kosten voor een deel ook weer terug. En je boeit en bindt je medewerkers echt met je werkomgeving. Dat was ook belangrijk want op de locatie werken vooral ICT-ers en die komen niet voor het salaris naar de overheid. Een bijzondere manier om de toekomstvastheid van je organisatie te borgen".

*Maak foto's!*

Sven: "Wat ik nog wil meegeven, het maken van foto's dat werkt fantastisch. We hebben van alle referenties uitgebreide fotoreportages gemaakt. Dat ondersteunt ons nu verschrikkelijk goed in het maken van de conceptuele keuzes. Met name op werkgroepniveau haal je via de foto's voorbeelden erbij, dat zag er zo uit, dat bedoel ik. Zeker voor mensen buiten het vakgebied werkt het goed als ze er beelden bij zien." Martin daarover: "Een mooi voorbeeld is de groenvoorziening, welke keuze zullen we daarin maken? We vroegen ons af: wat hebben we daarvan gezien bij de bezoeken? Dat wisten we eigenlijk niet meer. Toen namen we de foto's erbij en zag je o ja daar hadden ze plantenbakken per blokje van vier bureaus, is dat wat we willen? Nee, niet echt. Hé, bij Financiën hadden ze buiten de kantooromgeving, op een beperkt aantal plekken centraal en imposant, fors ingezet met body. Dat is wat we willen! De groenvoorziening was in de plussen en minnensfeer nog helemaal niet voorgekomen. Maar op het moment dat je foto's hebt kun je er op teruggrijpen".



Foto 4: lounge werkplek B/CFD

### **Over het werken met het Huisvestingskeuzemodel**

Martin: "De belangrijkste meerwaarde van het model is dat het een uitgebreide checklist is, en dat je bij elk aspect een bewuste keuze moet maken. Daarnaast wordt je dankzij het model bewust waarom je bepaalde keuzes maakt, en zie je de samenhang tussen onderdelen. Wat ook sterk is dat er niet alleen huisvestingsaspecten en facilitaire zaken benoemd worden maar ook keuzevrijheid en organisatorische wijzigingen. Dat attendeert de gebruiker er op dat het ook mogelijk is om bepaalde keuzes niet centraal maar decentraal te laten maken, binnen vooraf bepaalde bandbreedtes, en dat huisvestingskeuzes consequenties kunnen hebben voor de werkwijze van de organisatie. Dat is allemaal niet nieuw, maar het model zorgt ervoor dat je over al die zaken goed nadenkt".

Over de gebruiksvriendelijkheid van het model zijn Martin en Sven minder positief. Vooral de keuzematrix moet het ontgelden. "Die vinden de mensen niet leesbaar", zegt Sven. Martin vult aan dat de matrix wel een positieve bijdrage heeft geleverd in het totale proces. Hij is het met Sven eens dat er nog wel verbeteringen op het gebied van gebruiksvriendelijk gemaakt kunnen worden. Hij zou de matrix vooral in het begin inzetten. "Het maakt veel los. Je wilt iets, maar je verliest al snel uit het oog of het wel relatie heeft met je ambities. Je moet wel weten, op welke wijze heeft de keuze die we nu maken te maken met de ambities. Of is het een keuze die op heel andere gronden gemaakt is?". Sven: "Ik zou de methodiek korter behandelen en sneller overstappen op de conceptuele keuzes en de vraag welke input je daarvoor nodig hebt. Je kunt er verder voor kiezen om vooraf beter aan te geven welke aspecten belangrijk zijn, maar aan de andere kant kristalliseert zich dat vanzelf uit. De balans zal verschillen per organisatie. Als je niet vooraf prioriteert moet je dat bij aanvang wel duidelijk benoemen, dat zich



dat vanzelf uitkristalliseert. En kijk of je de keuzematrix op een overzichtelijker manier kunt presenteren. Bij het Rijkswerkplekverhaal wordt elk huisvestingsaspect apart benoemd en per aspect staat beschreven welke keuzes men maakt. Zo willen wij uiteindelijk ook een beslisdokument voor onze directie opstellen”.

Een ander punt is dat wordt genoemd is dat het begrip conceptuele keuze niet scherp gedefinieerd is. “Dat kan leiden tot onduidelijkheid binnen de projectgroep. Waar werken we naartoe? Aan de andere kant is het ook wel prettig omdat je zelf kunt invullen hoe ver je de verschillende aspecten uitwerkt. Moeilijke keuzes zoals wel of niet activiteitgerelateerd werken kun je op deze wijze gefaseerd nemen”.

Een andere kanttekening is dat de diensten en faciliteiten in het proces in eerste instantie niet goed aan bod kwamen. De meeste mensen letten maar op een paar aspecten van de huisvesting. Het model stuurt daar niet op bij. Ik vraag Martin en Sven of dat eigenlijk wel erg is. Het zijn dan waarschijnlijk ook minder kritische keuzes. Martin en Sven zijn het daar niet mee eens. “Het zijn vaak basale onderwerpen maar daarom niet minder belangrijk. Ogenscheinlijk weinig kritische keuzes kunnen tot veel irritatie en onvrede leiden als je ze niet goed invult. Neem bijvoorbeeld de koffievoorziening. Laat je de koffie brengen of richt je daarvoor centrale plekken in en zo ja hoeveel? Die keuze hangt ook samen met je ambities. Zoals we het nu zien wordt de koffi corner straks dé verbindende schakel tussen de kantoor- en labomgeving, dé plek waar we elkaar ontmoeten. Dan heb je het toch over een essentieel onderdeel van het concept. Facilitaire zaken zijn vaak de dingen die het compleet maken. Bovendien is huisvesting en facilitair een tak van sport waar iedereen wat van vindt. De invloed ervan op de belevingswaarde moet je niet onderschatten”.

Sven: “Na afloop van de locatiebezoeken zijn drie werkgroepen opgericht die zich gericht bezig houden met de verdere uitwerking van de conceptuele keuzes. Er is een werkgroep kantoorconcept, een werkgroep labconcept en een werkgroep diensten en middelen. De eerste twee werkgroepen hebben voor het maken van de keuzes al veel input. De werkgroep diensten en middelen heeft te maken met veel lege vakken in de matrix. Dat wordt nu opgepakt door het projectbureau. Die benoemt en geeft voorzetjes. Naar aanleiding van een idee of voorstel komt dan wel een zinvolle discussie op gang”. Martin: “Neem bijvoorbeeld de omgang met kantoorartikelen. Verstrek je die vanuit de secretariaten of leg je de voorraad bij centrale kopieerruimten waar iedereen kan pakken, en neem je op de koop toe dat er wel eens wat zal verdwijnen? Wij kiezen voor het laatste. Dat is overigens een conceptuele keuze die voor het RIVM een hele cultuuromslag zal betekenen. Nu is alles erg gedecentraliseerd, met integrale verantwoordelijkheid op afdelingsniveau en een zeer gedetailleerde doorbelasting”.

Lessen	
1.	Referentiebezoeken zijn onmisbaar als je gaat nadenken over nieuwe huisvesting. Het inspireert, levert ideeën op, je creëert een gezamenlijk referentiekader en het draagt bij aan de teamvorming.
2.	Bereid je goed voor op een referentiebezoek. Denk goed na welke input je er uit wil halen. Staan het kantoorconcept en de beleving centraal of ook andere aspecten? Zorg dat je scherp krijgt wat je wel wilt, maar ook wat je beslist niet wilt.
3.	Bezoek niet meer dan twee locaties per dag.
4.	Maak foto's!
5.	Inzet van het Huisvestingskeuzemodel is een aanrader.
6.	Het model is qua gebruiksgemak nog wel voor verbetering vatbaar.

Tabel 1: Lessen uit de projectgroep Outputspecificatie tot dusver

### Tot slot

Op de vraag of het RIVM ambitie heeft om zelf ook een voorbeeldlocatie te worden antwoordt Martin dat dit zeker de bedoeling is. Hij ziet dat helemaal zitten. “Als ze straks de deur niet platlopen dan hebben we het niet goed gedaan”. “Het is duidelijk welke functie Martin straks ambieert”, gniffelt Sven. Ik ben door mijn vragen heen. Ik bedank Martin en Sven voor het plezierige interview. Nog een paar jaar wachten, dan zien we ze wellicht bezig in hun labs vanaf de snelweg op weg naar Amersfoort. Ik ben benieuwd.

Marc d'Ancona

